

# **Audit de la formation : asseoir l'excellence au sein du processus formation de l'entreprise**

Hicham BALAFREJ, Mohamed Amine M'BARKI, Youssef AL MERIOUH

## Introduction

### I- Audit de la Formation : Définitions, démarche et méthodologie

1- Essais de définition de « l'audit »

2- Typologie de l'audit

3- Audit de la Formation

### II- Audit de la formation : Cas pratiques

1- Présentation des systèmes formation des entreprises auditées

2- Missions d'audit de la formation : méthodologies et approches

## Conclusion

# Introduction

# 1- Essais de définition de « l'audit »



ISO 19011 : « l'audit est un processus systématique, indépendant et documenté en vue d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. ISO 19011 « Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management » AFNOR

J. Raffegeau : « l'audit est défini comme un ensemble de techniques d'informations et d'évaluation mises en œuvre au sein d'une démarche cohérente par un professionnel afin de porter un jugement par référence à des normes et formuler une opinion sur une procédure ou les modalités de réalisation d'une opération. »

## 2- Typologie de l'audit



Classement de l'audit	Selon le statut de l'auditeur	Audit Légal CAC (Commissariat Aux Comptes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Obligatoire.</li> <li>➤ Certification des comptes.</li> <li>➤ Contrôle de légalité.</li> </ul>
		Audit Contractuel	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sur demande des dirigeants ou actionnaires.</li> <li>➤ La révision des comptes.</li> <li>➤ Audit de la situation de l'entreprise.</li> </ul>
	Selon la nature de l'audit	Audit Interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fonction interne à l'entreprise.</li> <li>➤ Assistance au management.</li> <li>➤ S'intéresse aux processus.</li> <li>➤ Evaluation et appréciation de la qualité du contrôle des opérations.</li> </ul>
		Audit Externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fonction externe et indépendante de l'entreprise.</li> <li>➤ Examine la régularité et la sincérité des comptes annuels.</li> <li>➤ Le rapport de certification est destiné aux tiers.</li> </ul>
	Par objectifs	Audit de Conformité (ou de régularité)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Audit de régularité aux normes.</li> <li>➤ Certifie la bonne application des règles et procédures.</li> <li>➤ Informer sur ce qui devrait être.</li> </ul>
		Audit d'Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Audit de conformité + l'appréciation de la qualité même des règles et procédures appliquées.</li> </ul>
	Selon le domaine d'application	Audit Comptable et Financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Certification des états de synthèse.</li> <li>➤ Atteste de l'image fidèle du patrimoine.</li> <li>➤ Prends en considération les informations extracomptables.</li> </ul>
		Audit Opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Audit de l'efficacité des opérations.</li> <li>➤ S'intéresse aux processus mais d'une manière plus large que l'audit interne c'est un audit de processus transversaux.</li> <li>➤ Audit de gestion, des contrôles opérationnels et de stratégie.</li> </ul>
		Audit de Performance (Audit de Gestion)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ C'est un Audit d'efficacité, d'économie, de l'efficience d'une fonction ou d'une organisation.</li> <li>➤ Intègre l'audit comptable et l'audit opérationnel et les dépasse par l'évaluation des performances globales de entreprise.</li> </ul>
		Audit Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Déclinaison sociale de l'audit opérationnel.</li> <li>➤ Constitue l'étude des éléments sociaux de l'entreprise.</li> </ul>

# 3- Audit de la Formation





L'audit

+

La formation



L'audit de la formation



Examine la qualité des règles et procédures de formation appliquées et leur conformité à des normes ou référentiels prédéfinis.

# Les étapes dans la démarche d'audit de la formation

## Premier temps : ANALYSE DE LA DEMANDE

### **1 - Une demande**

Un problème, un déséquilibre, une question, un besoin d'évaluation

Étude de la faisabilité de l'audit

### **2 - Une commande**

Une volonté d'intervention

La lettre de mission

## Deuxième temps: ENQUÊTE ET ANALYSE

### **3 - Analyse opérationnelle et pré-diagnostic**

Premières observations et constitution des hypothèses

Construction des outils d'intervention et des référentiels

### **4 - Analyse fonctionnelle**

Réalisation sur le terrain

visites, documents, enquête, travail de groupe

### **5 – Diagnostic**

Rapport de diagnostic

(Rapport intermédiaire)

## Troisième temps: DES INTENTIONS - RECOMMANDATIONS

### **6 – Restitution**

Recommandations

rapport final

## II- Audit de la formation : Cas pratiques

# 1- Présentation des systèmes formation des entreprises auditées

## ➤ La formation au sein de la Société Diax SA

Service développement des compétences  
DRH

- Planification, réalisation et évaluation des actions de formation ;
- Organisation de stages au sein de la société au profit des étudiants universitaires
- Gestion du fonds documentaire de la société ;

➤ La formation au sein de la Banque Populaire Rabat-Kénitra

Département Formation et GPEC  
DRH

- Assurer la gestion des compétences au sein du Groupe Banques Populaires
- Détection de l'écart en compétences et le combler par un choix d'une catégorie précise de formation (formations intégration, formations/reconversion, formations mise à niveau).

## ➤ La formation au sein de Poste Maroc

### Division Formation DRH

- Assurer la conception et garantir la mise en œuvre d'une politique de formation pour répondre aux besoins actuels et futurs en compétences de Poste Maroc
- Garantir la réalisation du plan de formation de Poste Maroc dans les meilleures conditions de rapport qualité/Prix
- Garantir l'évaluation du plan de formation sur le plan des réalisations et de l'impact sur les compétences
- Veiller à la définition et à la mise en œuvre des formations nécessaires à la prise d'emploi
- Participer à la politique de recrutement, assurer l'intégration des nouvelles recrues et gérer les stages à Poste Maroc
- Assurer l'animation, le développement et la professionnalisation de l'équipe placée sous sa responsabilité.

## 2- Missions d'audit de la formation : méthodologies et approches



	Société DIAX SA	Banque Populaire	Poste Maroc
Élément initiateur de l'audit	Besoin d'évaluation du système formation par les responsables et surtout par la Direction des Ressources Humaines	Connaissance de l'état des lieux du processus formation (non encore certifié ISO 9001 V 2008)	Amélioration de la rentabilité de l'investissement et de l'efficacité du processus formation
Normes et moyens de mesure d'écarts	Manuel de procédures Documents de travail Bonnes pratiques (Procédures type figurant dans la littérature)	Le Fascicule de documentation "Management de la qualité - Lignes directrices pour la formation" (FD X 50-757)	La politique formation Référentiel construit à partir de données de la littérature

<p>Démarche adoptée</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Définition de la mission d'audit : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Audit de la demande</li> <li>• Formalisation de la demande</li> </ul> </li> <li>1. Analyse opérationnelle et planification de la mission : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse opérationnelle</li> <li>• Planification de la mission</li> </ul> </li> <li>1. Analyse fonctionnelle <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observations sur terrain</li> <li>• Diagnostic et analyse</li> </ul> </li> <li>1. Recommandations et restitution de l'audit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. la prise de connaissance de l'organisme <ul style="list-style-type: none"> <li>• Démarche de prise de connaissance</li> <li>• Processus de gestion des compétences au sein du Groupe Banques Populaire</li> <li>• Résultats du précédent rapport d'audit</li> <li>• La mission d'audit, approches et orientation</li> <li>• Le plan d'approche</li> <li>• Rapport d'orientation de la mission</li> </ul> </li> <li>1. L'entretien avec le Chef de Département Formation et GPEC <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation du guide d'entretien</li> <li>• Analyse du guide d'entretien</li> </ul> </li> <li>1. Présentation et analyse du questionnaire</li> <li>2. Points forts et points à améliorer</li> <li>3. Synthèse</li> <li>4. Recommandations</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Collecte des données</li> <li>2. La structuration des données</li> <li>3. Diagnostic et interprétation des données : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure de la conformité</li> <li>• Mesure de la pertinence</li> <li>• Mesure de la cohérence</li> <li>• Mesure de l'efficacité</li> <li>• Mesure de l'efficience</li> <li>• Mesure de l'adaptabilité</li> </ul> </li> </ol>
-------------------------	---	--	---

Outils d'analyse utilisés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse documentaire</li> <li>- Entretien avec les responsables de la Direction des Ressources Humaines</li> <li>- Entretien avec des clients internes</li> <li>- Questionnaire à destination des formés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse documentaire</li> <li>- Entretien avec le chef du département formation et GPEC</li> <li>- Questionnaire destiné au formés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse documentaire</li> <li>- Questionnaire destiné au formés</li> </ul>
Méthodes de résolution de problèmes utilisées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hexamètre du Quintilien (QQQQCP)</li> <li>- Diagramme d'affinité</li> <li>- Diagramme de Gantt</li> <li>- Carte relationnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan d'approche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Méthode d'analyse de la valeur</li> </ul>
Volets examinés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'organisation générale du système formation</li> <li>- Les formations en interne</li> <li>- Les formations en externe</li> <li>- Les formations à l'étranger</li> <li>- L'évaluation des actions de formation</li> <li>- La gestion de la documentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les besoins en formation professionnelle</li> <li>- La planification des actions de formation</li> <li>- Organisation de la formation</li> <li>- Évaluation de la formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politique formation</li> <li>- Attentes par rapport à la formation</li> <li>- Identification des besoins en formation</li> <li>- Planification et organisation des actions de formation</li> <li>- Réalisation des actions de formation</li> <li>- Après formation et suivi</li> </ul>

<p>Difficultés et Limites</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La contrainte du temps a entravé la vérification du suivi de l'application des recommandations</li> <li>- 36% des questionnaires envoyés n'ont pas été retournés</li> <li>- Entretiens prévus avec des responsables ont été annulés pour des raisons de non disponibilité de ces derniers</li> <li>- Sentiment de méfiance manifesté par certains employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans le questionnaire, il fallait adresser le minimum possible de questions « vu le manque de temps chez la plupart des agents pour répondre» tout en assurant leurs pertinence</li> <li>- La distribution du questionnaire s'est avérée assez difficile vu que la région de Rabat-Kénitra représente une zone très large et qu'il existe des agences dispatchées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les référentiels traitant le processus formation sont très minimes</li> <li>- Indisponibilité du top management (difficulté de réaliser l'entretien)</li> <li>- L'incompréhension de certaines questions figurant dans le questionnaire par les employés</li> <li>- La réticence des collaborateurs par rapport à l'audit (en tant que concept : confusion avec le contrôle et jugement)</li> </ul>
-------------------------------	--	---	--

# Conclusion